

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В
ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальність 242 Туризм
освітньої програми «Туризм»
Лупі Марії-Магдалени
Керівник: к.е.н., доц. Шевченко-Перепьолкіна Р. І.
Рецензент: д.е.н., проф. Захарченко В.І.

Ізмаїл – 2023

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 14 від «05» червня 2023 р.

Завідувач кафедри

Метієв Д.К.
(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист на відкритому засіданні ЕК

«22» червня 2023 р.

Оцінка 75 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Григор'єв
(прізвище, ініціали)

Шовченко-Даремолкіна Р.Г.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ	
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	7
1.1. Поняття та мета управління розвитком ресторанного бізнесу.....	7
1.2. Механізм управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.....	14
1.3. Процес управління розвитком ресторанного бізнесу.....	17
РОЗДІЛ 2.	
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Фрателлі».	23
2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком ресторану «Фрателлі».....	28
2.3. Оцінка потенціалу розвитку ресторану «Фрателлі».....	31
РОЗДІЛ 3.	
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	39
3.1. Визначення заходів підвищення ефективності системи управління розвитком ресторанного бізнесу.....	39
3.2. Автоматизація як важливий напрям забезпечення розвитку підприємства ресторанного бізнесу.....	44
ВИСНОВКИ.....	54
Список використаних джерел.....	58
Додатки.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільності в Україні як в політичному так економічному аспекті, більшість галузей економіки шукає шляхи виживання. В цій роботі розглянуто покращення методів управління розвитком ресторанного бізнесу.

Незважаючи на все існуючі проблеми в економіці, ресторанний бізнес залишається дієвим засобом надходження прибутків до держави. Ресторанне господарство надає також можливості створення додаткових робочих місць та подальшого розвитку регіонів. Серед проблем ресторанного бізнесу України залишаються недостатність інформованості щодо стану функціонування і розвитку ресторанних підприємств, недосконалість нормативної бази. Здорова конкуренція в регіонах також є відсутньою. Розглядаючи це, розв'язання завдань розробки теоретико - методичних засад що торкаються удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств ресторанного господарства регіону є завжди досить актуальним.

Значний внесок у вирішення теоретичних завдань управління розвитком підприємств зробили вітчизняні та закордонні вчені: О. Березін, К. Вергало, І. Верзомська, В. Геєць, І. Вовканич, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Гальчинський, О. Гриценко, А. Козаченко, О. Кузьмін, Л. Мельник, С. Ніколенко, В. Перебийніс, М. Рогоза, В. Ткаченко, А. Чухно, Л. Шимановська-Діанич, О. Ястремська й інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування концепції розвитку ресторанного бізнесу.

Для реалізації мети необхідно було вирішити низку взаємопов'язаних завдань:

- вивчити зміст управління розвитком ресторанного бізнесу;
- дослідити механізм та процес управління розвитком ресторанного бізнесу.

- оцінити ефективність системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;
- оцінити потенціал розвитку підприємства ресторанного бізнесу;
- визначити заходи підвищення ефективності системи управління розвитком ресторанного бізнесу;
- дослідити впровадження автоматизації як важливий напрямок забезпечення розвитку ресторанного бізнесу.

Об’єктом дослідження є розвиток ресторанного бізнесу. **Предметом дослідження** є концепція розвитку ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Деякі результати дослідження були обговорені на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 2023 р.), за результатами якої опубліковані тези «Адаптація ресторанного бізнесу до викликів війни»

Методи дослідження. Для розв’язання завдань на різних етапах написання роботи використано наступні **методи наукового дослідження**:

- теоретичний аналіз наукової літератури – для вивчення змісту розвитку та класифікації розвитку підприємств ресторанного бізнесу, підходів до формування механізму розвитку підприємств ресторанного бізнесу, процесу управління розвитком ресторанного бізнесу;

- економіко-математичні та статистичні методи для оцінки ефективності системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, оцінки потенціалу розвитку ресторанного бізнесу, виявлення резервів підвищення ефективності розвитку ресторанного бізнесу;

- узагальнення – для формування висновків.

Інформаційна база дослідження: нормативні, законодавчі акти, які регулюють умови розвитку ресторанного господарства та підприємств в Україні та регіонах, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці закордонних і вітчизняних вчених, які

досліджували проблеми розвитку підприємств ресторанного господарства, матеріали вибіркового дослідження та соціологічних опитувань, джерела мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків та налічує 66 сторінок, 10 рисунків, 14 таблиць, 51 джерел у списку літератури.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та мета управління розвитком ресторанного бізнесу

Проблеми розвитку ресторанного бізнесу особливо гостро постають у трансформаційній економіці. Важливим питанням розвитку підприємства ресторанного бізнесу є формування його ефективного організаційно-економічного механізму. Це пов'язано із тим, що для сучасних умов функціонування підприємств характерними є високий рівень конкуренції, мінливість ринкової кон'юнктури, нестабільністю макросередовища, а саме науково-технічним прогресом, застаріванням знань, виникненням нових галузей економіки та інше.

На функціонування багатьох підприємств ресторанного бізнесу великий вплив має розвиток ринкової економіки в Україні та саме посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів, що спричиняє зміну способів державного регулювання, форм власності, посилення міжнародної конкуренції. Все це вимагає побудову такої системи менеджменту підприємства ресторанного бізнесу, яка дозволяла б підприємству не тільки виживати, але і ефективно розвиватись.

Розвиток є закономірною високоякісною зміною речових об'єктів, що характеризуються неконвертованістю та спрямованістю. Процеси розвитку від інших змін відрізняє одночасна наявність таких властивостей:

-спрямованість, оскільки її відсутність спричиняє втрату процесом характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної риси.

-оборотність змін та циклічне відтворення постійної системи функцій;

Таким чином, розвиток зумовлює незворотні зміни в економічних системах та сприяє посиленню в них самоорганізації. Розвиток економічних систем є змінами, обумовленими динамікою елементів всередині системи.

Разом з тим, на розвиток економічної системи впливає і її зовнішнє середовище, у тому числі державне регулювання.

Поняття та сутність «розвитку» досліджували такі науковці – представники різних наукових шкіл, як К. Маркс, Б. Мендєвіль, Дж. Фон Нейман, Т. Веблен, Дж. Хікс та іншими [39].

За думкою А.К. Менгер, соціальні інститути включені до складу соціальногшо організму і є результатом його історичного розвитку. Й.Шумпейтеру [25, с.212] зазначав, що в економіці домінує стан невизначеності, що, за думкою А. Алчіана, пояснюється обмеженістю людських знань [21, с. 249].

Переважає більшість науковців, які досліджували розвиток соціально-економічних систем [25,с. 212] вважають, що економічне зростання є характерним для всіх систем. Це говорить на користь подальшого розвитку соціально-економічних систем і появи нових поглядів на цей процес.

Таким чином, дослідження економічної сутності поняття «розвиток» свідчить про те, що це є багатоаспектним процесом, який охоплює економічне зростання, покращення умов і якості життя населення, структурні зрушення в економіці.

Система економічного розвитку є процесом переходу їх у більш якісний стан за рахунок накопичення кількісного та якісного потенціалу, удосконалення структури і складу, що сприяє посиленню опору негативним факторам зовнішнього середовища, потребою розробки удосконаленого механізму управління розвитком та виокремлення окремих його компонентів.

Розвиток є сукупністю процесів (прогресивних та регресивних, контрольованих і неконтрольованих процесів), які відбуваються на мікро- та макро- рівнях економіки, за результатами яких відбуваються якісні, незворотні та закономірні зміни.

Е. М. Коротков досліджуючи розвиток підприємства ресторанного бізнесу, визначає, що він є сукупністю змін, які призводять до формування

якісно нової системи, яка є більш стійкою до збурювань зовнішнього середовища» [37, с. 296].

В. А. Забродський та М. О. Кизим вважають, що розвиток підприємства ресторанного бізнесу є процесом переходу у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного та якісного потенціалу, удосконалення її структури і складу підприємства, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та посилює його стійкість до негативних факторів зовнішнього середовища [29].

І. А. Богатирьова вважає, що “розвиток” підприємства ресторанного бізнесу є сукупністю змін, що характеризуються цілеспрямованістю, інтенсивністю, та залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів [11, с. 193].

За думкою В.О. Василенка розвиток підприємства ресторанного бізнесу є перетворенням, націленим на досягнення найбільш оптимального стану системи, безупинним у часі, але має стрибкоподібну динаміку з подоланням різних за глибиною та охопленням криз [15, с.101].

Слід зазначити, що така економічна категорія як розвиток, зокрема підприємства ресторанного бізнесу, є якісними перетвореннями що відбуваються в усіх підсистемах підприємства, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечують виробниче, соціальне і фінансово-економічне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розгляд управлінського змісту категорії “розвиток ресторанного бізнесу” заслуговує на особливу увагу. Дослідження поняття «розвиток підприємства ресторанного бізнесу» на думку науковців, повинно враховувати системний підхід, теорію самоорганізації систем і синергетику

Розвиток науки управління зумовив виникнення таких понять розвитку, як “стійкий розвиток підприємства”, «сталий розвиток підприємства», “керований розвиток” та “організаційний розвиток”.

Класифікація видів розвитку підприємства ресторанного бізнесу наведена на рисунку 1.1.

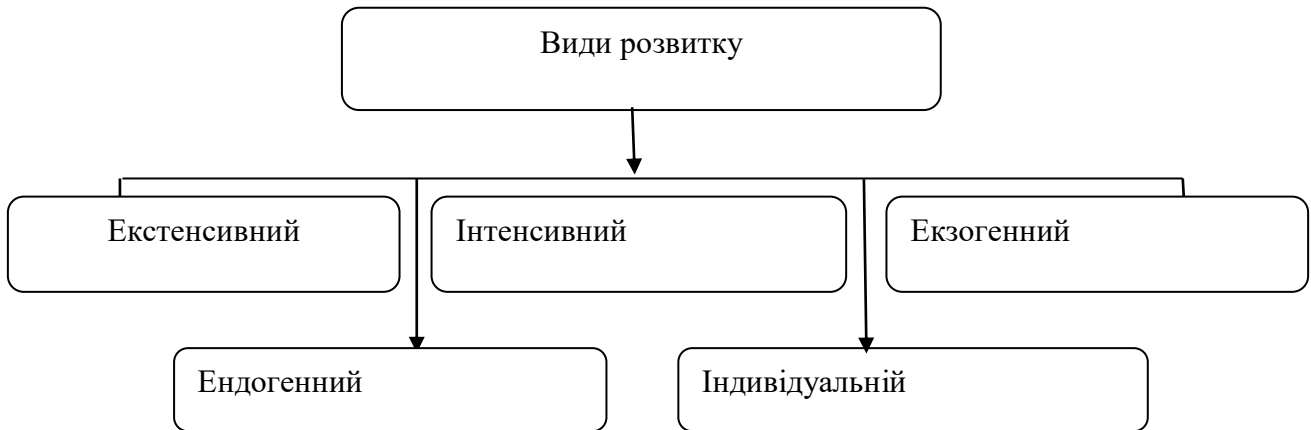


Рис. 1.1. Види розвитку ресторанного бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [14, с. 173]

А. В. Черних зазначає, що сталий розвиток підприємства ресторанного бізнесу є такий його стан, для якого характерним є належний рівень платоспроможності, обсяг попиту на продукцію, масштабів діяльності у довгостроковому періоді з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. [20, с.49].

Досліджуючи поняття «керованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу», В. С. Пономаренко зазначає, що він є виділеною в складі підприємства системою, яка включає процеси реструктуризації, реінжинірингу, інновацій та інвестицій, які сприяють кількісним та якісним змін у всіх функціональних підсистемах підприємства, удосконаленню стратегічного й тактичного управління, формуванню механізму самоорганізації [39, с.210].

Посилення конкуренції, зокрема, міжнародної спричиняє зниження ефективності діяльності вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу, що потребує не тільки удосконалення існуючих ринково - орієнтованих методів планування, управління, організації, контролю, а розробку нових більш ефективних концепцій, підходів та методів до стратегічного аналізу та управління стійким розвитком підприємств з урахуванням ризику.

Щоб досягнути стійкого розвитку підприємствам ресторанного бізнесу необхідно розвивати такі сфери діяльності: інвестиційну та фінансові сфери; інноваційну; соціальну; управління якістю.

Розвиток вказаних підсистем сприятиме підвищенню стійкості підприємства ресторанного бізнесу та його конкурентоспроможності.

Інтенсивний розвиток характеризується як якісний розвиток та виявляється у формуванні якісно нової системи. А екстенсивний розвиток характеризується як кількісний, що виявляється у зростанні параметрів вже існуючої системи. Екзогенний розвиток не є справжнім, оскільки пов'язаний із зміною навколишнього середовища, а ендогенний є справжнім розвитком, пов'язаним із зміною економічної системи. розвитком. А розвиток що пов'язан з розвитком окремих істот є індивідуальним.

Богатирьова І.В. виокремлює три таких види розвитку ресторанного бізнесу:

- ринковий,
- організаційний,
- діловий [41, с.97].

Ринковий вид розвитку ресторанного бізнесу, це процес що розширює коло споживачів та клієнтури;

Організаційний вид розвитку ресторанного бізнесу, процес розвитку індивідуума, груп, сфер, відповідальності, систем управління, ініціатив;

Діловий вид розвитку ресторанного бізнесу є спрямуванням ресурсів у підсистему підприємства, яка забезпечує найбільшу конкурентоспроможність у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Наведена класифікація розвитку ресторанного бізнесу ураховує різні ознаки розвитку, у тому числі, якість та динаміка змін, тип тренду, характер та об'єкт змін, природа ключового критерію, масштаби та складність змін, корпоративна стратегія, соціально-економічна налагодженість підприємства, мета змін.

Щоб підприємство ресторанного бізнесу ефективно функціонувало, дуже важливо наявність внутрішньої гармонії та хорошої адаптованості до умов зовнішнього середовища. Також має бути розуміння своїх обов'язків кожним співробітником, бажання виконувати роботу добре і вчасно.

Л.С.Запасна вважає необхідним додати до класифікації розвитку ресторанного бізнесу певні критерії класифікації, зокрема, часовий аспект, види потенціалу, середовище розвитку. Класифікація видів розвитку ресторанного бізнесу за Л.С.Запасною наведено на рисунку 1.2.

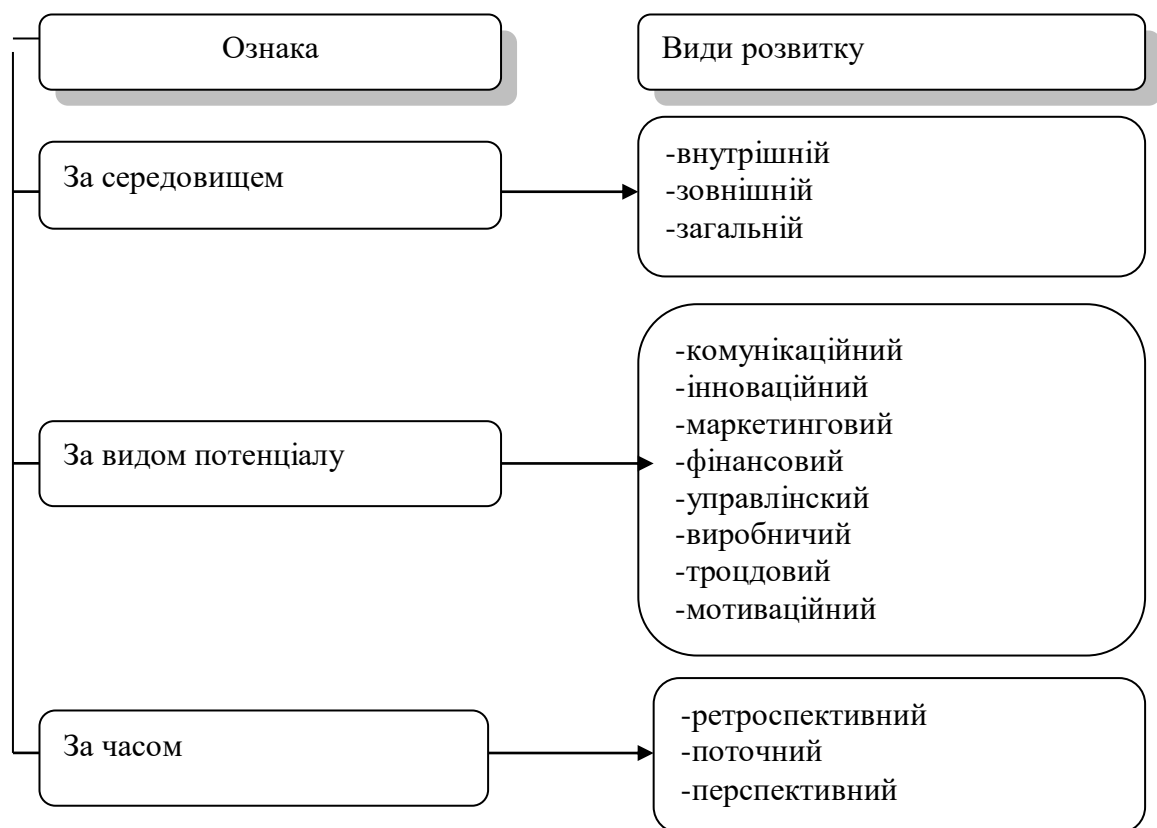


Рис. 1.2. Класифікація видів розвитку ресторанного бізнесу за Запасною Л.С. [28, с.49]

Ю. С. Погорелов, класифікує види розвитку ресторанного бізнесу за певними критеріями, зокрема, форма розвитку, характер, масштаби та складність змін, суб'єкт розвитку, вектора розвитку та їх кількість, комплексність змін, кількісні характеристики змін (додаток В) [48, с.61].

Наведені класифікації видів розвитку ресторанного бізнесу не є вичерпні, оскільки не у повній мірі розкривають всі закономірності та зміни, які відбуваються у процесі розвитку та не охоплюють всіх існуючих поглядів на питання класифікацій розвитку.

Л.М. Шимановська-Діанич запропонував більш повну класифікацію видів розвитку ресторанного бізнесу, яка визначає не лише види розвитку ресторанного бізнесу, але й розкриває у повній мірі характерні особливості кожного виду розвитку. До наведеної класифікації доцільно додати ще два критерія: рівень значущості інновацій; рівень науковості [33, с.22].

Перший критерій передбачає визначення різниці між розвитком значущим і розвитком помірно значущим. Значущий розвиток ресторанного бізнесу передбачає зміну системи шляхом впровадження інновацій з метою забезпечення високого якісного стану розвитку. Помірно значущий розвиток ресторанного бізнесу характеризується змінами через інновації, які дозволяють підприємству рухатися до нового якісного стану помірно.

Другий критерій передбачає поділ розвитку на науковий та з елементами науковості. Науковий розвиток ресторанного бізнесу характеризується змінами системи, які відбуваються лише за рахунок науково-технічного розвитку. Розвиток з елементами науковості характеризуються змінами, які відбуваються за рахунок одного певного наукового досягнення.

Наведені критерії видів розвитку ресторанного бізнесу будуть сприяти розширенню їх класифікаційного розподілу. Разом з тим проблемним елементом залишається подальше дослідження розвитку підприємств ресторанного бізнесу як соціально-економічних систем з точки зору їх відповідності механізму управління.

1.2. Механізм управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

Розглядаючи категорію «економічний механізм», треба визначити що вона є складовою частиною механізму управління підприємницькою діяльністю. Вона є сукупністю підсистем або складових частин, що забезпечують його функціонування.

Структуру економічного механізму доцільно будувати у вигляді функціонально-цільової схеми взаємодії функціональних підсистем, підсистем забезпечення й економічних важелів, комплекс яких спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства. Висновки дозволяють представити функціонально-цільову схему побудови економічного механізму підприємства у виді рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Функціонально-цільовий підхід до побудови економічного механізму управління розвитком підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [34, с. 61]

Економічний механізм підприємства вважається одним з основних складових його господарського механізму. Він являє собою сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини й процеси, які відбуваються на підприємстві.

Під організаційно-економічним механізмом управління розвитком підприємства, зокрема такого, що належить до ресторанного господарства, слід розуміти комплексну систему економічних, організаційних, технічних, правових і інформаційних важелів. Кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу. Вони чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління готельним підприємством, що дозволяє керувати розвитком підприємства, а також регулювати його внутрішні і зовнішні економічні відносини. Це також може сприяти формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу підприємства, можливе отримання конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства ресторанного господарства найбільш повно відображена на рисунку 1.4.

Підсистема забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства ресторанного господарства складається з таких забезпечень як правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного і інформаційного.

Функціональна підсистема організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства ресторанного господарства включає: планування, організацію, мотивацію та контроль розвитку.

Цільова підсистема організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства ресторанного господарства містить у собі цілі і основні результати розвитку підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів розвитку підприємства.

Зміст та кількість складових в кожній з підсистем організаційно - економічного механізму управління розвитком підприємства ресторанного господарства залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших чинників.



Рис. 1.4. Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Здатність до постійного розвитку є однією із ключових особливостей функціонування організаційно - економічного механізму управління розвитком. Враховуючи, що розвиток може бути як прогресивним, так і регресивним [47, с. 210], основним завданням функціонування організаційно - економічного механізму управління розвитком підприємства повинно бути збереження стабільності та стійкого економічного зростання усіх елементів як самого механізму, так і його складових. стабільністю розуміють “здатність системи підтримувати усі структурні складові в стані стійкого функціонування” [44, с. 63].

Дослідження проблеми розвитку організаційно-економічного механізму управління підприємством нерозривно пов’язано з управлінням його розвитком, тому його необхідно розглядати у комплексі.

Слід зазначити, що ключовою умовою розвитку системи є функціонування, тобто механізми функціонування є одночасно і механізмами розвитку.

1.3. Процес управління розвитком ресторанного бізнесу

Управління розвитком організації забезпечує нарощування її потенціалу і підвищення рівня його використання, і, у першу чергу, за рахунок освоєння новацій, а отже об’єктом виступають процес перетворення і процеси, які його забезпечують [28, с. 48].

Окремі автори управління розвитком організаційної системи розглядають як процес накопичення кількісних характеристик і потенціалу всередині системи, що у кінцевому результаті призводить до переходу її в якісно новий стан. Інші вважають, що будь-яка позитивна зміна в організації - це і є її розвиток.

Для успішного забезпечення управління розвитком підприємства необхідно розробити систему управлінських дій (рис. 1.5).

Розвиток підприємства є прогресивним процесом, який об'єднує кризи, стагнацію, згасання, реформування, продовження того, що було вже зроблено, компенсацію втрат, відновлення і відродження [214, с. 140].

Головним критерієм управління розвитком підприємства є комплекс дій, спрямованих на забезпечення організованості і цілеспрямованості процесів її оновлення.



Рис. 1.5. Управлінські дії щодо розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [14, с. 173]

Етапи управління розвитком підприємства зображені на рисунку 1.6.

Крім того, варто відмітити, що залежно від обраного підходу буде визначена структура організаційно-економічного механізми управління розвитком підприємства.

Нині існує певна кількість підходів до управління розвитком підприємств. Систематизацію цих підходів найбільш повно відображено в [9, с. 149]. Серед існуючих підходів найчастіше використовують: системний підхід, функціональний (функціонально-вартісний аналіз), комплексний

(реструктуризація), інтеграційний (проведення трансформацій), стратегічний (формування стратегій, як перспективи розвитку організацій), поведенковий (концепція організаційного розвитку), радикальний (реінжиніринг), підхід контрольних порівнянь (бенчмаркінг), сценарний (розробка сценаріїв розвитку організацій).



Рис. 1.6. Етапи управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [41, с. 97]

Кожний з наведених підходів має свої позитивні сторони і окремі недоліки, тому при їх виборі необхідно оцінювати комплексно той чи інший підхід для отримання на виході якісного управління розвитком.

Відмінності підходів полягають у їх ознаках: об'єкт управління, орієнтація управління, інтегрованість управління, тип реагування управління на зміни.

Проте, є низка універсальних етапів, які характерні для будь-якого підходу щодо формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства яких бажано дотримуватися, а саме: визначити структуру управлінських рішень при реалізації функцій управління розвитком; провести розподіл повноважень і відповідальності за виконання цих управлінських дій; визначити відповідальність за керівництво виконанням управлінських дій і форм контролю за цією діяльністю [35,с.91].

Той факт кожне підприємство має особливі, конкретні етапи свого життєвого циклу та розвитку, особливості функціонування, окремими науковцями висловлена думка, щодо важкості визначення основних складових та завдань організаційно-економічного механізму управління розвитком, які були б загальними для всіх підприємств.

Кожне підприємство має розробляти свої власні принципи управління розвитком залежно від розміру, типу та категорії підприємства: науковість; комплексність та системність; послідовність; дотримання трудового законодавства; рівність і відсутність дискримінацій; конкретність та адресність; економічність

Для забезпечення соціально-економічного ефекту, науковість як принцип управління включає в себе використання сучасних наукових розробок.

Конкретність та системність охоплюють всі сфери роботи з персоналом та враховують взаємозв'язок та взаємозалежність окремих її складових, економічних, організаційних, соціальних та інших аспектів, позитивних та

негативних впливів деяких кадрових заходів тощо. Економічність забезпечує окупність витрат на заходи з управління персоналом.

Процес керування розвитком і виконання робіт в має відбуватися в рамках організаційної структури підприємства. Організаційна структура це модель взаємин між посадами в компанії між її працівниками. Структура визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організовується, стимулюється і контролюється, і додає деяку форму (обрис) компанії та забезпечує її відповідною базою для організаційного процесу і виконання робіт [25,с.100]. Так, Роглев Х. Й. визначає організаційну структуру як ефективність виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу, виділяючи при цьому в організаційній структурі рівні управління, ланки (відділи) і зв'язки [62, с.136] (рис.1.7).

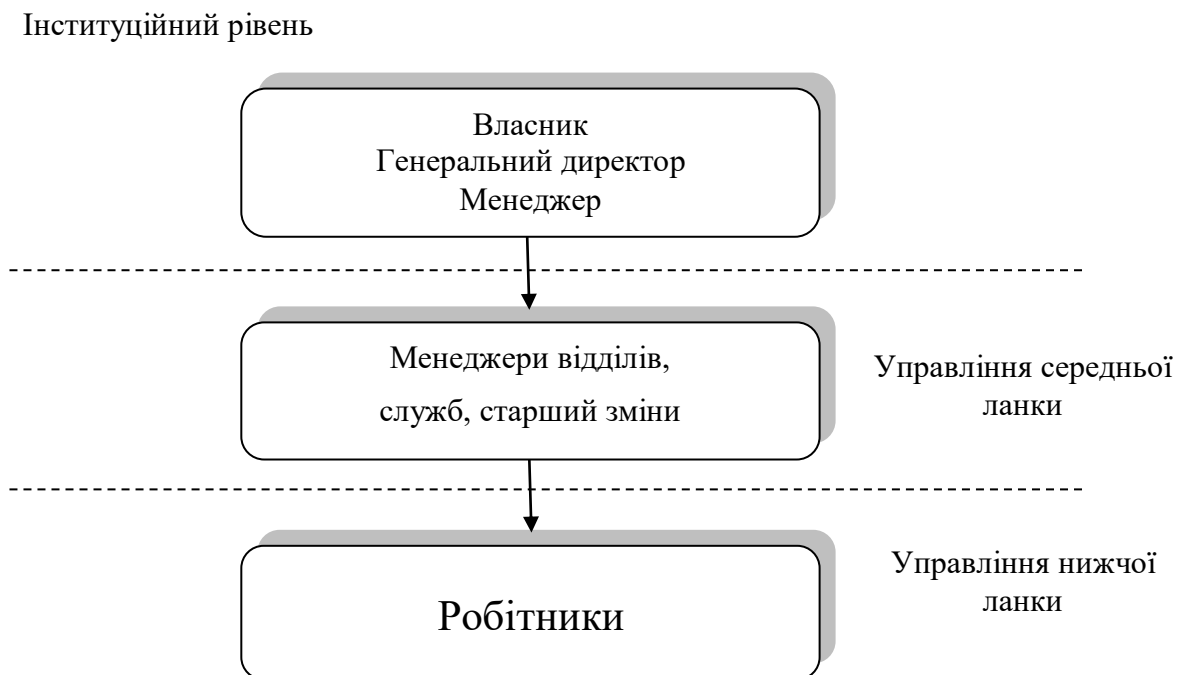


Рис. 1.7. Рівні управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

Крім того, варто зазначити, що організаційна структура у підприємствах залежить від їх місткості і типу. Наприклад, у великих підприємствах організаційна структура розгалужена і забезпечує можливість

оптимального керування різними функціональними напрямками, а у підприємствах низької та середньої місткості вона представляється мінімальним набором служб.

Висновки до розділу I.

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні засади управління розвитком ресторанного бізнесу, у тому числі, поняття та мета розвитку ресторанного бізнесу, механізм управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, процес управління розвитком ресторанного бізнесу. Зокрема, визначено, що розвиток підприємства ресторанного бізнесу є якісними перетвореннями що відбуваються в усіх підсистемах підприємства, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечують виробниче, соціальне і фінансово-економічне підвищення ефективності діяльності підприємства. Розвиток ресторанного бізнесу може бути екстенсивний та інтенсивний, ендогенний та екзогенний та індивідуальний. Розвиток ресторанного бізнесу також класифікуються за критеріями: середовища, часу, видом потенціалу.

Механізм розвитку ресторанного бізнесу включає цілі розвитку, функціональні підсистеми, підсистеми забезпечення, економічні важелі. Підсистеми забезпечення розвитку ресторану включають: ресурсне забезпечення, нормативне забезпечення, наукове і правове забезпечення, технічне забезпечення, інформаційне забезпечення.

Процес розвитку ресторанного бізнесу здійснюється за такими етапами: обґрунтування доцільності і вибір підходу, формування принципів, визначення об'єкту і предмету розвитку, встановлення гіпотези, цілей і завдань розвитку, формування системи управління розвитком ресторанного бізнесу, визначення складу функцій системи, вибір методів і засобів реалізації функцій, визначення складу органів, формування механізму розвитку ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Фрателлі»

Ресторан «Фрателлі» з 2016 року вже зарекомендував себе як достатньо оптимальний ресторан в Одесі з найкращим співвідношенням ціни і якості та високим сервісом.

Ресторан «Фрателлі» є самостійним суб'єктом. Ресторан також є юридичною особою (свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи № 390746), він керується у своїй діяльності законодавством України. Знаходиться у м.Одеса, вул. Грецька, 17. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку. Ресторан «Фрателлі» працює щодня з 12.00 – 22.00 год.

Ресторан «Фрателлі» спеціалізується на італійській кухні. Меню ресторану «Фрателлі» включає:

- сніданки (капрезе, гаспачо, тельятелле, тимбала, мінестроне, тальолини, ризотто та інші);
- холодні закуски (вителло, карпаччо та інші);
- горячі закуски (фуа-гра, флан, ромейн та інші);
- супи (крем-сум, мінестроне та інші);
- паста і ризотто;
- м'ясні страви (оссобуко, стейки та інші);
- піцца;
- м'ясні делікатеси (jamon, salame, bresaola, prosciutto, coppa);
- рибні страви (стейки, сибас від Шефа, дорада від Шефа);
- сири (leggio, pecorino, caprottino, montangolo, моцарелла);

- десерти (фондан, тірамісу, панна котта, чизкейк, сорбе, морозиво);
- алкогольні напої (білі, червона, рожеві та померанчові вина, шампанське, рідкісні та вінтажні вина, джин, текіла, граппа)
- безалкогольні напої (кава, чай, морс та інші).

При визначені ціни ресторан «Фрателлі» ураховує:

- ціни конкурентів;
- попит та кон'юктуру ринку;
- собівартість, яка визначає мінімально можливу ціну продукції;

Ресторан «Фрателлі» орієнтован на споживачів із середнім та високим рівнем доходу. Зокрема, вартість страв сніданків становить від 87 грн до 380 грн; холодних закусок – від 208 грн. до 297 грн.; гарячих закусок – від 180 грн. до 460 грн.; супів – від 105 грн. до 195 грн.; пасти і ризотто – від 173 грн. до 337 грн.; м'ясних страв – від 239 грн. до 390 грн.; піцци – від 96 грн. до 228 грн.; м'ясних делікатесів – від 97 грн. до 550 грн.; рибні страви – від 157 грн. до 467 грн.; сирів – від 137 грн. до 387 грн.; десертів – від 45 грн. до 380 грн.; алкогольних напоїв – від 125 грн до 9900 грн.; безалкогольних напоїв – від 40 грн. до 187 грн.

Головна задача підприємства є обслуговування гостей що прийшли до ресторану.

Всі успішні приклади ресторанів, як правило, мають одні й ті ж незаперечні фактори процвітання: високий рівень обслуговування; високий рівень підготовки персоналу

В ресторані «Фрателлі» є зали: ресторан, кафе / бар, конференц-зал, банкетний зал, а твуж безкоштовна автостоянка, безкоштовний Wi-Fi, є можливість оплати платіжними картами

Підприємство розробляє свою стратегію обслуговування - план дій, який визначає, як воно конкуруватиме на відповідному ринковому просторі.

Стратегія обслуговування зачіпає три головні компоненти будь-якого підприємництва у сфері ресторанного бізнесу:

- потреби клієнтів.

-здатність компанії задовольнити ці потреби

-довгостроковий прибуток

Стратегія обслуговування ресторану має генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних цілей в обслуговуванні, досягнення яких формує позитивний імідж ресторану, постійної клієнтури і стійкої фінансової позиції на ринку.

Якість і культура обслуговування є одним з важливих властивостей ресторану. Тому в ресторані «Фрателлі» при спілкуванні з клієнтами використовуються наступні засоби:

а) створення позитивного образу ресторану (реклама, участь в телепередачах, добродійна діяльність і ін.);

б) неприховане прагнення обслуговуючого персоналу до надання знаків уваги клієнту (обслуговування за принципом все для клієнта);

в) уважне відношення до прохань і побажань клієнта (що ми можемо ще для вас зробити?);

в) доброзичливе відношення до гостей, яке повинне бути зведене в принцип обслуговування.

Всі ці принципи закладені в технологію обслуговування. Тому в ресторані «Фрателлі» на перший план ставляться особові інтереси гостей, душевне до нього відношення.

Збутова стратегія ресторану «Фрателлі» включає наступні етапи:

-інформаційне забезпечення розробки стратегії;

-стратегію організації продажів;

-організацію торгівельних комунікацій;

-організацію претензійної роботи.

У ресторані «Фрателлі» використовуються такі методи стимулювання збуту, як: знижки, надання додаткової кількості продукції безкоштовно, дегустації (безкоштовні зразки продукції), розсилка інформації щодо акцій ресторану у соціальних мережах та месенджерах, застосування системи лояльності, стимулювання персоналу.

Застосування знижок передбачає проведення роботи щодо точної оцінки економічної ефективності зниження ціни, оперативного реагування на дії конкурентів.

Надання клієнтам додаткової кількості продукції безкоштовно за своїм змістом не дублює знижки. Разом з тим, також є потреба в обґрунтуванні економічної доцільності надання додаткової кількості продукції.

У ресторані «Фрателлі» також проводяться дегустації, що дозволяє клієнтам спробувати нову продукцію або товар з метою ознайомлення з його смаком, ароматом тощо.

Для постійних клієнтів застосовується дисконтна накопичувальна система, що сприяє закріпленню кола постійних клієнтів.

Одним з найважливіших методів стимулювання збуту є стимулювання персоналу. За підсумками місяця найкращій офіціант отримує грошову премію, що стимулює офіціантів до підвищення якості обслуговування клієнтів.

Звернемо увагу на організаційну структуру готельного комплексу (рис. 2.1.).

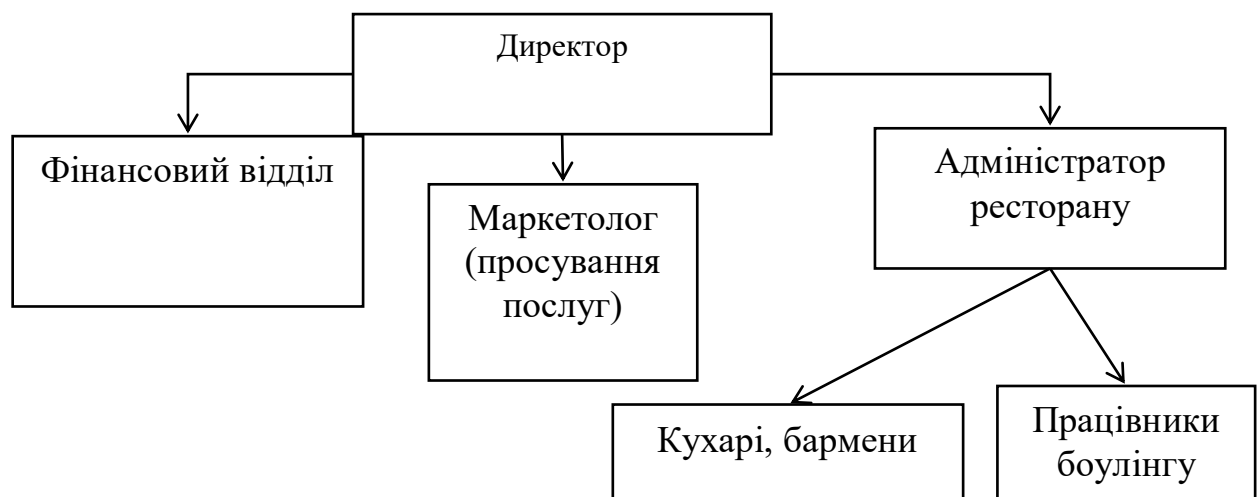


Рисунок 2.1. Організаційна структура ресторану «Фрателлі»

Джерело: узагальнено автором на основі [30]

Права і обов'язки директора пов'язані із прийняттям загальних управлінських рішень. Підрозділи є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію. Задоволення потреб клієнтів це їх загальна ціль.

Менеджер з реклами, крім питань реклами він займається також частково функції маркетолога, вивчаючи попит і пропозицію, на конкретні готельні послуги, складаючи ціни на новий проект, рекламуючи свої послуги і так далі. Також він відповідає за розміщення рекламного обігу на телебачення, в газетах, Internet.

Середньооблікова чисельність персоналу ресторану «Фрателлі» скорочується протягом 2020-2022 рр. з 49 осіб до 42 осіб. Аналіз складу персоналу ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз складу персоналу ресторану «Фрателлі»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2020р.	2021р.	2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021 р.	
					Абс. прир., тис.грн	темп зрост.,%	Абс. прир., тис.грн	темп зрост.,%
1	Директор	1	1	1	0	0	0	0
2	Фінансовий відділ	3	2	1	-1	-33	-1	-50
3	Маркетолог	1	1	1	0	0	0	0
4	Адміністратор ресторану	2	2	2	0	0	0	0
5	Кухарі, бармени, офіціанти	37	36	35	-1	-3	-1	-3
6	Обслуговуючий персонал	5	3	2	-2	-40	-1	-33
7	Разом	49	45	42	-4	-8	-3	-7

Джерело: Додаток А, Б

У складі персоналу ресторану «Фрателлі» виокремлюються директор, фінансовий відділ, маркетолог, адміністратори ресторану, кухарі, бармени, офіціанти та обслуговуючий персонал. Скорочення персоналу протягом 2020-2022 рр. ресторану «Фрателлі» відбувається за рахунок скорочення

працівників фінансового відділу з 3 осіб до 2 осіб, кухарів, барменів та офіціантів з 37 осіб до 35 осіб та обслуговуючого персоналу з 5 осіб до 2 осіб.

2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком ресторану «Фрателлі»

Основними показниками ефективності системи управління розвитком є фінансові результати діяльності, рентабельності, ділової активності.

Аналіз доходів та витрат ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз доходів та витрат ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2020р.	2021р.	2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021 р.	
					Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %	Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід	28140	28414	23546	274	1	-4868	-17
2	Собівартість	26925	27696	22751	771	3	-4945	-18
3	Валовий прибуток	1215	718	795	-497	-41	77	11
4	Адмін. витрати	930	533	725	-397	-43	192	36
5	Витрати на збут	121	98	94	-23	-19	-4	-4
6	Ін. операц. витрати	174	112	109	-62	-36	-3	-3
7	Чистий прибуток (збиток) до оподаткув.	-10	-25	-133	-15	150	-108	432
8	Чистий прибуток (збиток)	-10	-25	-133	-15	150	-108	432

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що чистий дохід ресторану «Фрателлі» скорочується протягом 2020-2022 рр. з 28140 тис. грн. до 23546 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції протягом 2020-2022 рр. також скорочується з 26925 тис. грн. до 22751 тис. грн. Відтак, валовий прибуток

протягом 2020-2022 рр. скорочується з 1215 тис. грн. до 795 тис. грн. Адміністративні витрати протягом 2020-2022 рр. скорочуються з 930 тис. грн. до 725 тис. грн.; витрати на збут скорочуються протягом 2020 - 2022рр. з 121 тис. грн. до 94 тис. грн.; інші операційні витрати скорочуються протягом 2018 – 2019 рр. з 174 тис. грн. до 109 тис. грн. Протягом 2020-2022 рр. фінансовим результатом діяльності ресторану «Фрателлі» був збиток, який зростає з 10 тис. грн. у 2020 р. до 133 тис. грн. у 2022 р.

Аналіз рентабельності ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2020р.	2021р.	2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
					Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %	Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-10	-25	-133	-15	150	-108	432
2	Чистий дохід, тис. грн	28140	28414	23546	274	1	-4868	-17
3	Собівартість, тис. грн	26925	27696	22751	771	3	-4945	-18
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	14031	15552,5	15964	1521	11	411,5	3
5	Рентабельність продажів, %	-0,04	-0,09	-0,6%	-0,05	148	-0,48	542
6	Рентабельність виробництва, %	-0,04	-0,09	-0,6%	-0,05	143	-0,49	548
7	Рентабельність активів, %	-0,07	-0,16	-0,8%	-0,09	126	-0,67	418

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що протягом 2020-2022 рр. збитковість продажів зростає з -0,04% до -0,6%; збитковість виробництва також зростає

протягом 2018 – 2020 рр. з -0,04% до 0,6%; збитковість активів протягом 2018 – 2019 рр. зростає з -0,07% до -0,8%.

Аналіз показників ділової активності ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ділової активності ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2020р.	2021р.	2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021 р.	
					Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %	Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід, тис. грн	28140	28414	23546	274	1	-4868	-17
2	Собівартість, тис. грн	26925	27696	22751	771	3	-4945	-18
3	Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	5012	4683	4917	-329	-7	234	5
4	Середньорічна вартість дебіт. заборг., тис. грн	6333	5982	5885	-351	-6	-97	-2
5	Середньорічна вартість кредит. заборг., тис. грн	8701	8522	9013	-179	-2	491	6
6	Оборотність запасів	5,4	5,9	4,6	0,54	10	-1,29	-22
7	Період обороту запасів, днів	67	61	78	-6,14	-9	16,93	28
8	Оборотність дебіт. заборг.	4,4	4,7	4,0	0,31	7	-0,75	-16
9	Період обороту дебіт. заборг.	81	76	90	-5,23	-6	14,19	19
10	Оборот. кредит. заборг.	3,1	3,2	2,5	0,16	5	-0,73	-22
11	Період обороту кредит. заборг.	116	111	143	-5,57	-5	31,84	29

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що середньорічна вартість запасів ресторану «Фрателлі» скорочується протягом 2020-2022 рр. з 5012 тис. грн. до 4917 тис. грн.; середньорічна вартість дебіторської заборгованості скорочується протягом 2020-2022 рр. з 6333 тис. грн. до 5885 тис. грн.; середньорічна вартість кредиторської заборгованості за досліджуваний період зростає з 8701 тис. грн. до 9013 тис. грн.

Оборотність запасів ресторану «Фрателлі» зростає протягом 2020-2021 рр. з 5,4 до 5,9, але скорочується у 2022 рр. до 4,6; період обороту запасів скорочується протягом 2020-2021 рр. з 67 днів до 61 дня, але зростає у 2022 р. до 78 днів. Оборотноість дебіторської заборгованості зростає протягом 2020-2021 рр. з 4,4 до 4,7, а у 2022р. – скорочується до 4,0; період обороту дебіторської заборгованості скорочується з 81 днів до 76 днів протягом 2020-2021 рр., але зростає у 2022 р. до 90 днів. Оборотноість кредиторської заборгованості зростає протягом 2020-2021 рр. з 3,1 до 3,2, а у 2022р. – скорочується до 2,5, а період обороту скорочується з 116 днів до 111 днів протягом 2020-2021 рр., а у 2022 р. – зростає до 143 днів.

2.3.Оцінка потенціалу розвитку ресторану «Фрателлі»

Оцінка потенціалу розвитку ресторану включає вивчення наявності, стану та ефективності використання ресурсів ресторану, у тому числі фінансових, матеріальних та трудових.

Показниками наявності та ефективності використання фінансових ресурсів є показники платоспроможності та фінансової стійкості.

Аналіз платоспроможності ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз платоспроможності ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021 р.	
					Абс. прир., тис.грн	темп зрост., %	Абс. прир. тис. грн	темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Запаси, тис. грн	4861	4505	5329	-356	-7	824	18
2	Дебіт. заборг., тис. грн	5558	6406	5364	848	15	-1042	-16
3	Грошові кошти, тис. грн	188	105	353	-83	-44	248	236

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Всього оборотні активи, тис. грн	10607	11016	11046	409	4	30	0
5	Коротк. зобов., тис. грн	8520	8524	9501	4	0	977	11
6	Коеф. поточної ліквідності	1,24	1,29	1,16	0,05	4	-0,13	-10
7	Коеф. швидкої ліквідності	0,67	0,76	0,60	0,09	13	-0,16	-21
8	Коеф. абс. ліквідності	0,02	0,01	0,04	-0,010	-44	0,02	202

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що запаси ресторану «Фрателлі» зростають протягом 2020-2022 рр. з 4861 тис. грн. до 5329 тис. грн. Дебіторська заборгованість ресторану «Фрателлі» скорочується протягом 2020-2022 рр. з 5558 тис. грн. до 5364 тис. грн. Грошові кошти протягом 2020-2022 рр. зростають з 188 тис. грн. до 353 тис. грн. Всього оборотні активи протягом 2020-2022 рр. зростають з 10607 тис. грн. до 11046 тис. грн. Короткострокові зобов'язання ресторану «Фрателлі» протягом 2020-2022 рр. зростають з 8520 тис. грн. до 9501 тис. грн.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2020-2022 рр. скорочується з 1,24 до 1,16, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2020-2022 рр. скорочується з 0,67 до 0,60, що нижче нормативного значення 0,8, що вказує на недостатність найбільш ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності протягом 2020-2022 рр. зростає з 0,02 до 0,04, що значно нижче нормативного, та вказує на недостатність абсолютно ліквідних активів для погашення короткострокових зобов'язань.

Аналіз фінансової стійкості ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.6.

За даними таблиці видно, що власний капітал протягом 2020-2022 рр. скорочується з 7043 тис. грн. до 6885 тис. грн. Короткострокові зобов'язання

зростають протягом 2020-2022 рр. з 8520 тис. грн. до 9501 тис.грн.
Довгострокові зобов'язання протягом 2020-2022 рр. відсутні.

Таблиця 2.6.

Аналіз фінансової стійкості ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021 р.	
					Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %	Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний капітал, тис.грн	7043	7018	6885	-25	0	-133	-2
2	Короткостр. зобов, тис.грн	8520	8524	9501	4	0	977	11
3	Довгостр. зобов., тис.грн	0	0	0	0	0	0	0
4	Всього пасиви, тис. грн	15563	15542	16386	-21	0	844	5
5	Необ. акт., тис. грн	4956	6093	5340	1137	23	-753	-12
6	Оборотні акт., тис.грн	10607	11016	11046	409	4	30	0
7	Коеф. фін. незалежн.	0,45	0,45	0,42	0,00	0	-0,03	-7
8	Коеф. фін. залежності	0,55	0,55	0,58	0,00	0	0,03	6
9	Коеф. забезпеч. обор. акт. власними зас.	0,20	0,08	0,14	-0,11	-57	0,06	67
10	Коеф. маневрен.	0,30	0,13	0,22	-0,16	-56	0,09	70
11	Коеф. фін. стійкості	0,45	0,45	0,42	0,00	0	-0,03	-7
12	Коеф. фін. важеля	1,21	1,21	1,38	0,00	0	0,17	14

Джерело: Додаток А, Б

Всього пасиви зростають з 15563 тис. грн. до 16386 тис. грн. протягом 2020-2022 рр. Необоротні активи протягом 2020-2021 рр. зростають з 4956 тис. грн. до 6093 тис. грн., але у 2022 р. - скорочуються до 5340 тис. грн. Оборотні активи протягом 2020-2022 рр. зростають з 10607 тис. грн. до 11046 тис. грн.

Коефіцієнт фінансової незалежності протягом 2020-2022 рр. скорочується з 0,45 до 0,42, але є нижче нормативного значення, що вказує

на недостатню фінансову стійкість ресторану «Фрателлі». Коефіцієнт фінансової залежності протягом 2020-2022 рр. зростає з 0,55 до 0,58, але перевищує нормативне, що свідчить про недостатню фінансову стійкість. Значення коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними засобами та коефіцієнт маневреності протягом 2020-2022 рр. нижче нормативного (0,8 та 0,5 відповідно) вказує на те, що поточна діяльність ресторану «Фрателлі» не фінансується за рахунок власних коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2020-2022 рр. скорочується з 0,45 до 0,42, але є нижче нормативного, що вказує на недостатню фінансову стійкість. Значення коефіцієнта фінансового важеля більше одиниці також вказує на недостатню фінансову стійкість.

Основним показником оцінки ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці.

Аналіз продуктивності праці ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз продуктивності праці ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2020р.	2021р.	2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
					Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %	Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід, тис. грн	28140	28414	23546	274	-4868	1	-17
2	Серед. чисел. персоналу, осіб	49	45	42	-4	-3	-8	-7
3	З них робітників, осіб	37	36	35	-1	-1	-3	-3
4	Загальна к-сть відпрац. усіма робітниками:							
4.1.	людино-днів	8510	8280	7875	-230	-405	-3	-5
4.2.	людино-годин	66378	62100	60637,5	-4278	-1463	-6	-2

Продовження таблиці 2.7

5	К-сть відпрац. днів 1 роб.	230	215	225	-15	10	-7	5
6	Тривалість роб. дня, год.	7,8	7,8	7,6	0	0	0	-3
7	Середньорічний виробіток, тис. грн.							
7.1.	1 працівника	574,3	631,4	560,6	57	-71	10	-11
7.2.	1 робітника	760,5	789,3	672,7	29	-117	4	-15
8	Середньоден. вироб. 1 роб., тис.грн.	3,3	3,7	3,0	0	-1	11	-19
9	Середньогод. вироб. 1 роб., тис. грн.	0,42	0,47	0,39	0	0	11	-16
10	Питома вага роб. у складі персоналу, %	76%	80%	83%	0	0	6	7

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що протягом 2020-2021 рр. чистий дохід ресторану «Фрателлі» зростає з 28140 тис. грн. до 28414 тис. грн., але у 2022р. – скорочується до 23546 тис. грн. Середньооблікова чисельність персоналу скорочується протягом 2020-2022 рр. з 49 особи до 42 осіб, у тому числі кількість робітників – з 37 осіб до 35 осіб. Загальна кількість відпрацьованих всіма робітниками людино-днів скорочується протягом 2020-2022 рр. з 8510 люд.-днів до 7875 люд.-днів. Загальна кількість відпрацьованих всіма робітниками людино-годин скорочується протягом 2020-2022 рр. з 66378 люд.-год. до 60638 люд.-год. Кількість відпрацьованих днів одним робітником скорочується з 230 днів до 225 днів протягом 2020-2022 рр., а тривалість робочого дня протягом 2020-2022 рр. з 7,8 годин до 7,6 годин.

Середньорічний виробіток одного працівника скорочується протягом 2020-2022 рр. з 574,3 тис. грн. до 560,6 тис. грн.; середньорічний виробіток одного робітника також скорочується з 760,5 тис. грн. до 672,7 тис. грн. протягом 2020-2022 рр.; середньоденний виробіток одного робітника зростає протягом 2020-2021 рр. з 3,3 тис. грн. до 3,7 тис. грн., але скорочується у

2022 р. до 3,0 тис. грн.; середньогодинний виробіток одного робітника зростає протягом 2020-2021рр. з 0,42 тис. грн. до 0,47 тис. грн., але скорочується у 2022 р. до 0,39 тис. грн.

Основними показниками, які характеризують стан та ефективність матеріальних ресурсів підприємства є показники стану основних засобів, фондівіддачі та матеріалівіддачі

Аналіз показників фондівіддачі та матеріалівіддачі ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників фондівіддачі та матеріалівіддачі ресторану
«Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2020р.	2021р.	2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
					Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %	Абс. прир., тис. грн	темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід, тис. грн	28140	28414	23546	274	1	-4868	-17
2	Середньорічна вартість осн. засобів, тис. грн.	4901	5524,5	5716,5	624	13	192	3
3	Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	5012	4683	4917	-329	-7	234	5
4	Фондовіддача	5,7	5,1	4,1	-0,6	-10	-1,0	-20
5	Матеріалівіддача	5,6	6,1	4,8	0,5	8	-1,3	-21

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що протягом 2020-2022 рр. чистий дохід скорочується з 28140 тис. грн. до 23546 тис. грн. Середньорічна вартість основних засобів зростає з 4901,0 тис. грн. у 2020 р. до 5716,5 тис. грн. у 2022 р. Середньорічна вартість запасів протягом 2020-2022 рр. скорочується з 5012 тис. грн. до 4917 тис. грн.

Фондовіддача протягом 2020-2022 рр. скорочується з 5,7 до 4,1, а матеріаловіддача – з 5,6 до 4,8, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів та запасів ресторану «Фрателлі».

На ефективність використання основних засобів підприємства впливає їх стан.

Аналіз стану основних засобів ресторану «Фрателлі» протягом 2020-2022рр. наведено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Аналіз стану основних засобів ресторану «Фрателлі» протягом 2020-2022рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021 р.	
					Абс. прир., тис. грн	темп зрост %	Абс. прир., тис. грн	темп зрост, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Первісна вартість осн. зас., тис.грн	12707	14105	14105	1398	11	0	0
2	Знос, тис. грн.	7751	8012	8765	261	3	753	9
3	Залишкова вартість осн. зас., тис. грн.	4956	6093	5340	1137	23	-753	-12
4	Коеф. зносу	0,61	0,57	0,62	-0,042	-7	0,053	9
5	Коефіцієнт придатності	0,39	0,43	0,38	0,042	11	-0,053	-12

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що первісна вартість основних засобів ресторану «Фрателлі» протягом 2020-2022 рр. зростає з 12707 тис. грн. до 14105 тис. грн.; разом з тим, зростає сума накопиченого зносу з 7751 тис. грн. до 8765 тис. грн. протягом 2020-2022р., а залишкова вартість – зростає з 4956 тис. грн. до 5340 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів протягом 2020-2021 рр. скорочується з 0,61 до 0,57, але у 2022 р. – зростає до 0,62. Коефіцієнт придатності зростає протягом 2020-2021 рр. з 0,39 до 0,43, але у 2022 р. –

скорочується до 0,38, що вказує на незадовільний стан основних засобів ресторану «Фрателлі» та потребу в їх оновленні.

Висновки до розділу II.

У другому розділі бакалаврської роботи проведено дослідження стану розвитку ресторану «Фрателлі». Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Основними показниками ефективності системи управління розвитком є фінансові результати діяльності, рентабельності, ділової активності. За результатами оцінки ефективності системи управління розвитком ресторану «Фрателлі» було визначено, що: валовий прибуток протягом 2020-2022 рр. скорочується з 1215 тис. грн. до 795 тис. грн., через скорочення чистого доходу протягом 2020-2022 рр. з 28140 тис. грн. до 23546 тис. грн.; фінансовим результатом діяльності ресторану «Фрателлі» був збиток, який зростає з 10 тис. грн. у 2020 р. до 133 тис. грн. у 2022 р. протягом 2020-2022рр. збитковість продажів зростає з -0,04% до -0,6%; збитковість виробництва також зростає протягом 2018 – 2020 рр. з -0,04% до 0,6%; збитковість активів протягом 2018 – 2019 рр. зростає з -0,07% до -0,8%. показник оборотності запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості мають нерівномірну динаміку, що вказує на недостатню ефективність використання активів підприємства, та погіршення фінансової дисципліни.

Оцінка потенціалу розвитку ресторану включає вивчення наявності, стану та ефективності використання ресурсів ресторану, у тому числі фінансових, матеріальних та трудових. Проведене оцінка потенціалу розвитку ресторану «Фрателлі» вказує на наявність певних недоліків, зокрема: скорочення продуктивності праці; недостатній рівень ліквідності та фінансової стійкості; високий ступінь зношеності основних засобів.

РОЗДІЛ III.
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1.Визначення заходів підвищення ефективності системи управління розвитком ресторанного бізнесу

Проведене дослідження ефективності системи управління розвитком ресторану «Фрателлі» вказує на наявність певних недоліків, зокрема:

1. Скорочення продуктивності праці;
2. Недостатній рівень ліквідності та фінансової стійкості;
3. Високий ступінь зношеності основних засобів.

Виявлення резервів зростання продуктивності праці ресторану «Фрателлі» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Виявлення резервів зростання продуктивності праці ресторану
«Фрателлі» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Підстановка	Фактори					Вплив фактору, тис. грн
		Середньо год. виробіток 1 роб.	Трив. роб. дня	К-ть відпрац. днів 1 роб.	% роб. у складі персоналу	Сер.-річ. продукт. праці 1 прац.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сер.-річ. продукт. праці 1 працівника	0,42	7,8	230	76	574,3	-
2	Вплив зміни сер.-год. продукт. праці 1 роб.	0,39	7,8	230	76	532,9	-41,3
3	Вплив зміни трив. роб. дня	0,39	7,6	230	76	519,3	-13,7
4	Вплив зміни к-ті відпрац. днів 1 роб.	0,39	7,6	225	76	508,0	-11,3
5	Вплив зміни % роб. у складі персоналу	0,39	7,6	225	83	560,6	52,6

Джерело: Додаток А, Б

Найбільше на скорочення продуктивності праці вплинуло скорочення середньогодинної продуктивності праці одного робітника (на 41,3 тис. грн.),

вплив зміни тривалості робочого дня (на 13,7 тис. грн.), кількості відпрацьованих днів одним робітником (на 11,3 тис. грн.). Зростання питомої ваги робітників у структурі персоналу сприяло зростанню середньорічної продуктивності праці на 52,6 тис. грн.

Таким чином, основними проблемами, які спричинили зниження продуктивності праці у ресторані «Фрателлі» є:

1. Скорочення середньогодинної продуктивності праці;
2. Неєфективне використання робочого часу;

Таким чином, з метою підвищення продуктивності праці у ресторані «Фрателлі» необхідно:

-скорочення непродуктивних втрат трудового часу; слід прагнути налагодити роботу підприємства так, щоб у ньому не було «вузьких» місць, через які з'являються простої як обладнання та і робітників;

-постановка перед колективом завдань, які мають бути вирішені у довгостроковій та короткостроковій перспективі; необхідно надати чітке уявлення кожним членом колективу своїх посадових обов'язків, а також сформуванню бажання працівників оптимізації своїх дій

-поліпшення умов праці, формування робочим комфортних умов та стабільності; фахівці можуть працювати навіть за меншу зарплату, ніж у конкурентів, якщо в колективі буде дружня обстановка, не буде постійних авралів, сотень безглузких зібрань і нарад, а робітники будуть впевнені у завтрашньому дні;

-мотивація;

-підвищення лояльності співробітників шляхом надання можливості працівникам висловлювати власні ідеї стосовно підвищення продуктивності у своїх відділах, оскільки вони розуміють процеси, що відбуваються, більш конкретно і детальніше, на відміну від керівництва.

-контроль за використанням робочого часу та показниками продуктивності.

Наступною проблемою управління розвитком у ресторані «Фрателлі» є низький рівень ліквідності.

Виявлення резервів підвищення ліквідності ресторана «Фрателлі» за 2022 рр. наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Виявлення резервів підвищення ліквідності ресторана «Фрателлі» за 2022 рр.

№ з/п	Підстановка	Фактори			Коеф. швидкої лікв.	Вплив фактору
		Дебіт. заборгов.	Грош. кошти	Коротк. зобов.		
1	2	3	4	5	6	7
1	Коеф. швидкої лікв.	5558	188	8520	0,67	-
2	Вплив зміни дебіт. заборгованості	5364	188	8520	0,65	-0,02
3	Вплив зміни грошових коштів	5364	353	8520	0,67	0,02
4	Вплив зміни короткострокових зобов'язань	5364	353	9501	0,60	-0,07

Джерело: Додаток А, Б

Скорочення платоспроможності ресторану «Фрателлі» відбувається переважно через зростання короткострокових зобов'язань та скорочення дебіторської заборгованості.

Таким чином, основними заходами із підвищення ліквідності ресторану «Фрателлі» є наступні:

1. Оптимізація графіку платежів та підвищення платіжної дисципліни. Середній термін погашення кредиторської заборгованості ресторану «Фрателлі» зростає з 116 днів до 143 днів протягом 2020-2022 рр., що свідчить про доцільність підвищення платіжної дисципліни;

2. Управління запасами, що передбачає продаж зайвих запасів. Про доцільність цього заходу свідчить зростання періоду обороту запасів у ресторані «Фрателлі» з 67 днів до 78 днів протягом 2020-2022р. Крім того, задовільне значення коефіцієнту поточної ліквідності ресторану «Фрателлі»

свідчить про необхідність перетворення запасів у більш ліквідні активи (дебіторську заборгованість та грошові кошти);

3. Залучення коштів на більш вигідних умовах, зокрема залучення довгострокових зобов'язань замість короткострокових.

У таблиці 3.3 досліджено резерви підвищення фінансової стійкості ресторану «Фрателлі».

Таблиця 3.3.
Виявлення резервів підвищення фінансової стійкості ресторану
«Фрателлі»
за 2020-2022 рр.

№ з/п	Підстановка	Фактори				Вплив фактору
		Власний капітал	Довгострок. зобов.	Коротк. зобов.	Коеф. фін. стійкості	
1	2	3	4	5	6	7
1	Коеф. фін. стійкості	7043	0	8520	0,453	-
2	Вплив зміни власного капіталу	6885	0	8520	0,447	-0,006
3	Вплив зміни довгострокових зобов.	6885	0	8520	0,447	0,000
4	Вплив зміни короткост. зобов.	6885	0	9501	0,420	-0,027

Джерело: Додаток А, Б

Зниження значення показника фінансової стійкості відбувається переважно через зростання короткострокових зобов'язань (на 0,027), а також через скорочення власного капіталу (-0,006).

Для забезпечення фінансової стійкості ресторану «Фрателлі» в умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно вжити низку заходів антикризового характеру, які будуть спрямовані на зменшення всіх статей витрат, збільшення надходження коштів до підприємства, необхідних для погашення заборгованості, а також спрямованих на зростання обсягу продажу та отримання прибутку.

Метою здійснення заходів щодо підвищення фінансової стійкості є забезпечення сталого фінансового стану підприємства, яке характеризується грамотним розподілом та співвідношенням власних та позикових коштів.

Ідеальне співвідношення - коли власні кошти перевищують позикові. На початковому етапі необхідно відновити платоспроможність підприємств, щоб не допустити розвиток кризового стану надалі, у перспективі фінансове оздоровлення вже має бути спрямоване на оптимальне використання підприємствами їх потенційних можливостей щодо формування прибутку, а отже, на підтримку довгострокової фінансової стійкості.

Одним із заходів щодо підвищення фінансової стійкості є заходи щодо збільшення власного капіталу. Нарощування власного капіталу відбувається за рахунок збільшення статутного капіталу, збільшенням нерозподіленого прибутку та резервів.

Резерви зростання рентабельності продажів ресторану «Фрателлі» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Резерви зростання рентабельності продажів ресторану «Фрателлі» за 2020-2022рр.

№ з/п	Підстановка	Фактори, тис. грн.			Рентаб. продажів, %	Вплив фактору, %
		Чистий дохід	Собівартість	Операц. витрати		
1	Рентабельність (збитковість) продажів	28140	26925	1225	-0,036	-
2	Вплив зміни чистого доходу	23546	26925	1225	-19,6	-19
3	Вплив зміни собівартості	23546	22751	1225	-1,8	18
4	Вплив зміни операційних витрат	23546	22751	928	-0,56	1

Джерело: Додаток А, Б

Скорочення рентабельності продажів ресторану «Фрателлі» відбувається переважно за рахунок скорочення чистого доходу (на 19%). Разом з тим, зростанню рентабельності продажів сприяють скорочення собівартості (на 18%) та скорочення операційних витрат (на 1%).

Таким чином, важливими заходами підвищення рентабельності ресторану «Фрателлі» є зростання доходу, зокрема, за рахунок:

-більш широке використання реклами для, зростання обсягів реалізації випущеної продукції та розширення ринку збуту;

-оптимізація асортименту та звернення основної уваги на найбільш маржинальні товари та послуги;

-розширення системи збуту;

-отримання доходу від здачі майна у найм;

-підвищення продуктивності праці;

-підвищення конкурентоспроможності продукції;

-оновлення основних засобів у лізинг, у тому числі, впровадження більш прогресивної техніки.

Необхідно також здійснювати заходи зі зменшення витрат, зокрема: підвищення якості контролю за витрачанням матеріальних ресурсів та інше; правильне визначення оптимальної кількості використовуваних ресурсів; посилення режиму економії у витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці; раціональне використання трудових ресурсів, запровадження організаційно-технічних заходів спрямованих на зниження витрат на оплату праці за рахунок підвищення ефективності використання фонду оплати праці, скорочення чисельності управлінського персоналу, зростання продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації працівників, поліпшення умов праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; контроль за платоспроможністю та ліквідністю.

3.2.Автоматизація як важливий напрям забезпечення розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Автоматизація є одним із найважливіших напрямків раціоналізації систем управління розвитком ресторану «Фрателлі».

Автоматизація систем управління є комплексом програмних і апаратних заходів і засобів, що дозволяють скоротити роботу систем.

Автоматизована система не є автоматичною, тобто для її реалізації та нормальної роботи потрібна людська участь. Головним призначенням автоматизованої системи управління розвитком є підвищення продуктивності підприємства, зростання ефективності управління, а також вдосконалення методів планування процесів управління.

У складі автоматизованої системи знаходиться програмне, інформаційне, технічне, організаційне та правове забезпечення. Основне завдання використання автоматизованої системи управління є підвищення ефективності роботи.

Використання автоматизованої системи управління розвитком підприємства дає можливість швидко збирати та обробляти інформацію, що у свою чергу дає можливість підвищити точність роботи системи, та мінімізувати втручання людини у прийняття рішень.

Використання автоматизованої системи управління значно підвищує рівень контролю та дисципліни, знижуючи при цьому витрати.

Автоматизація управління ресторану «Фрателлі» дає можливість прийняття оптимальних рішень у всіх процесах управління, які у свою чергу ґрунтуються на повній, оперативній та достовірній інформації про бізнес-процеси підприємств. Впровадження автоматизованих систем управління є своєрідним використанням інструменту з обліку та планування всіх ресурсів ресторану «Фрателлі», що дозволяє здійснювати опрацьовану політику залучення, обліку та використання ресурсів.

Перевагою автоматизованої системи управління є оперативна та достовірна інформація про структуру підприємства, його бізнес процеси, яка доступна всім авторизованим користувачам, яка дозволяє приймати оптимальні рішення щодо раціонального використання ресурсів.

Своєчасне оновлення узагальненої інформації про бізнес-процеси дозволить у кожний момент часу мати повне уявлення про готовність

ресторану «Фрателлі» до вирішення поточних та перспективних завдань. Завдяки автоматизованій системі управління з'являється можливість ведення необмеженої кількості графіків робочого часу та автоматизовано розраховувати таблиць з урахуванням відпусток, відряджень, лікарняних та тимчасових переказів. Крім того, може бути реалізовано отримання друкованих документів згідно з уніфікованими формами, а також різноманітних аналітичних та статистичних звітів.

Автоматизація системи управління ресторану «Фрателлі» передбачає три етапи: 1) підготовка та аналіз; 2) впровадження та налаштування; 3) моніторинг та покращення (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Етапи автоматизації системи управління ресторану «Фрателлі»

Джерело: розроблено автором за даними [6, 16, 17, 22, 23]

На етапі підготовки та аналізу підприємство визначається з ключовими цілями проекту автоматизації, визначає відповідальних та учасників проектної команди. Далі відбувається вибір системи на вирішення поставленого технічного завдання. На цьому етапі проводиться аналіз діяльності компанії (регламенти, поточні процеси, спілкування з учасниками бізнес-процесів та ін.). Також на цьому етапі проводиться підготовка ІТ-інфраструктури до вимог технічного завдання.

На другому етапі впровадження стартує з найпростіших процесів, які складаються з мінімальної кількості учасників. Проводиться перевірка з метою виявлення дрібних недоліків у роботі системи та його оперативного усунення. Після перевірки система повноцінно впроваджується у роботу підприємства. Створюються та автоматизуються складні бізнес-процеси з великою кількістю учасників, які пов'язують різні підрозділи.

Впроваджується система документообігу, що базується на електронному візуванні заявок та звернень. Також проводиться навчання співробітників як користуватися системою, як створювати та запускати процеси, ставити та контролювати завдання.

На третьому етапі здійснюється моніторинг та покращення автоматизованої системи управління. Моніторинг полягає у постійному контролі обраних показників бізнес-процесу – тривалість, середній час виконання, витрати ресурсів тощо. Система записує та зберігає статистику всіх виконаних процесів, також можна відстежуватись показники в режимі реального часу. Зібрана статистика допомагає бізнес-аналітикам компанії оцінювати роботу з кожного процесу, пропонувати стратегію покращення. У разі жорсткої конкуренції бізнесу необхідно оперативно реагувати зміни ринку. Бізнес-процеси компанії мають бути гнучкими та готовими до оперативного масштабування.

Автоматизація системи управління ресторану «Фрателлі» покликана оптимізувати [34, с.63]:

1. Взаємини з клієнтами – облік та планування контактів, маркетинг, аналітика, що допоможе залучити клієнтів та набути гарної популярності.
2. Автоматизацію продажу робіт – запровадження складського обліку та первинних бухгалтерських документів
3. Управління персоналом та документообіг – контроль завдань, що виконуються, робочого часу; аналіз ефективності роботи співробітників.

Автоматизація бізнес процесів є строго контрольованим потоком роботи, що виконується послідовно або паралельно двома або більше учасниками групи задля досягнення спільної мети.

Ключова ідея використання цифрових інструментів полягає в тому, щоб ефективно працювати з усіма даними про клієнтів, завдання та послуги/товари компанії, а також автоматизувати певні дії, які можуть бути виконані без людських зусиль.

Метою автоматизації бізнес-процесів не є заміна співробітників, які виконують завдання, що повторюються, на програмних роботів. Завдяки автоматизації бізнес-процесів, співробітники компанії позбавляються рутинних та механічних завдань і отримують можливість сфокусуватися на виконанні нових обов'язків, дослідницьких завдань або будь-якої активності, що передбачає застосування досвіду та знань співробітника.

Процес автоматизації системи управління ресторану «Фрателлі» має такі особливості:

- процес автоматизації перебуває між процесами вдосконалення бізнес-процесів та вдосконалення самих засобів автоматизації, забезпечуючи постійну їхню взаємодію;

- основна мета такої взаємодії визначається поєднанням сукупності функцій суб'єктів бізнес-процесів та сукупності функцій програмно-апаратних комплексів, що виступають у ролі засобів автоматизації;

- перед запуском процесу автоматизації розробникам та аналітикам, відповідальним за його виконання, надходить інформація про поточному та бажаному стані бізнес-процесів та коштів автоматизації, яка на виході формується у пропозиції та/або вимоги у вигляді моделі щодо вдосконалення бізнес-процесів та/або засобів автоматизації;

- у процесі автоматизації можуть виявлятися різні проблеми, пов'язані із взаємодією елементів бізнес-процесу, тому цикл покращення та доопрацювання засобів автоматизації здійснюється багаторазово: вимоги (пропозиції) до удосконалення бізнес-процесів змінюються при зміні вимог (пропозицій) до вдосконалення засобів автоматизації, а вимоги (пропозиції) для вдосконалення засобів автоматизації змінюються при зміні вимог (пропозицій) до вдосконалення бізнес-процесів;

- важливим аспектом, що впливає на успішний результат процесу автоматизації, є наявність окремого блоку управління, який у найкращому варіанті повинен бути незалежний від блоків управління бізнес-процесами та засобами автоматизації, оскільки незалежне управління процесом

автоматизації дозволяє здійснювати збалансоване вдосконалення бізнес-процесів та засобів автоматизації.

Автоматизація бізнес-процесів також допомагає групам людей краще координувати зусилля, тому дезорганізація може бути виключена з рівняння. Нарешті, автоматизація бізнес-процесів може гарантувати більш високу точність результатів. Всі ці переваги є причиною того, що дедалі більше підприємців, керівників відділів, а також малих і великих компаній застосовують автоматизацію бізнес-процесів у своїй роботі. Всі ці переваги є актуальними для ресторану «Фрателлі», оскільки дозволять підтримувати конкурентоспроможність і розвиватися. Кожен бізнес на прикметі має конкурентів, які прагнуть завоювати актуальний ринок, і підхід до управління роботою в компанії може стати вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Найчастіше саме своєчасна автоматизація бізнес-процесів вирішує, який бізнес досягне успіху, а який балансуватиме на межі існування [40].

Автоматизована система управління призначена для людей, які хочуть виконувати свою роль у компанії максимально ефективно та відчувати свій внесок у процес досягнення як локальних цілей, так і ключових цілей компанії. Справа не тільки в тому, що система забезпечує візуалізацію процесу досягнення мети та координацію робіт, але також завдяки автоматизації бізнес-процесів суттєво скорочується ручна повторювальна та стомлююча робота. Тому використання технологій для автоматизації бізнес-процесів ресторану «Фрателлі» та нових переваг, які вони пропонують бізнесу, є одним із ключових факторів успіху бізнесу у сучасному світі. Компанії, що роблять ставку на традиційні стилі управління бізнесом, не помиляються; але ці традиційні підходи часто виявляються недостатньо ефективні для охоплення величезного бізнес-середовища, яке оточує компанії. Саме тут виникає конфлікт обмежень обраної технології і нових вимог бізнесу у зв'язку з необхідністю адаптації до бізнес-середовища. Ті, хто хоче досягти успіху, повинні розглянути можливість виходу з цієї дилеми

шляхом зміни підходу до управління бізнесом і, при необхідності, заміни використовуваної технології. Автоматизація бізнес-процесів – це безперечно правильний крок до зростання та успіху в цифрову епоху, і впровадження системи автоматизації бізнес-процесів означатиме позитивні зміни та позитивні результати.

Оскільки бізнес-процес складається з кількох кроків, які мають бути розділені між членами групи для досягнення спільної мети, програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів має містити можливість представлення цих кроків у графічному вигляді. Це дає співробітникам гарне уявлення про те, що і коли потрібно зробити і як процес можна оптимізувати, а також спрощує організацію роботи. Система автоматизації бізнес-процесів також має бути простою у використанні, що забезпечується завдяки інтуїтивному інтерфейсу, адаптованості та зручності доступу.

Ресторану «Фрателлі» доцільно віддавати перевагу хмарним системам для автоматизації бізнес-процесів та забезпечують співробітникам доступ до програмного забезпечення з будь-якої точки без прив'язки до конкретних комп'ютерів та мобільних пристроїв. Також система автоматизації бізнес-процесів повинна своєчасно повідомляти всіх зацікавлених стейкхолдерів про зміну статусу процесу, що протікає, а також розсилати приємні нагадування про те, що було зроблено і що ще потрібно зробити.

Система автоматизації бізнес-процесів повинна бути здатна відобразити прогрес бізнесу або компанії у графіках та статистиці та подати керівникам відділень організований та точний огляд того, над чим підлеглі нині працюють. Ці дві комбіновані функції допоможуть керівникам усіх рівнів контролювати, що відбувається, та вчасно вживати необхідних заходів [40].

Важливою є можливість побудови та запуску кількох паралельних бізнес-процесів, які запускають один одного за певних заданих умов. Але незважаючи на те, що існують спільні цілі, не вся оброблена інформація призначена для спільного використання з усіма співробітниками. Ось тому

контроль доступу на основі ролей є однією з найважливіших функцій при виборі системи для автоматизації бізнес-процесів.

Під час впровадження автоматизованої системи управління можуть виникнути проблеми, через які знижується корисний ефект від впровадження автоматизації, зокрема:

-після закінчення автоматизації перших кількох процесів її користь неочевидна;

-співробітники опираються змінам і продовжують працювати в обхід системи;

-інтерфейс системи незручний;

-система підходить лише для шаблонних процесів [45]

З метою уникнення цих проблем ресторану «Фрателлі» необхідно дотримуватись алгоритму впровадження автоматизованої системи управління наведено на рис. 3.2.

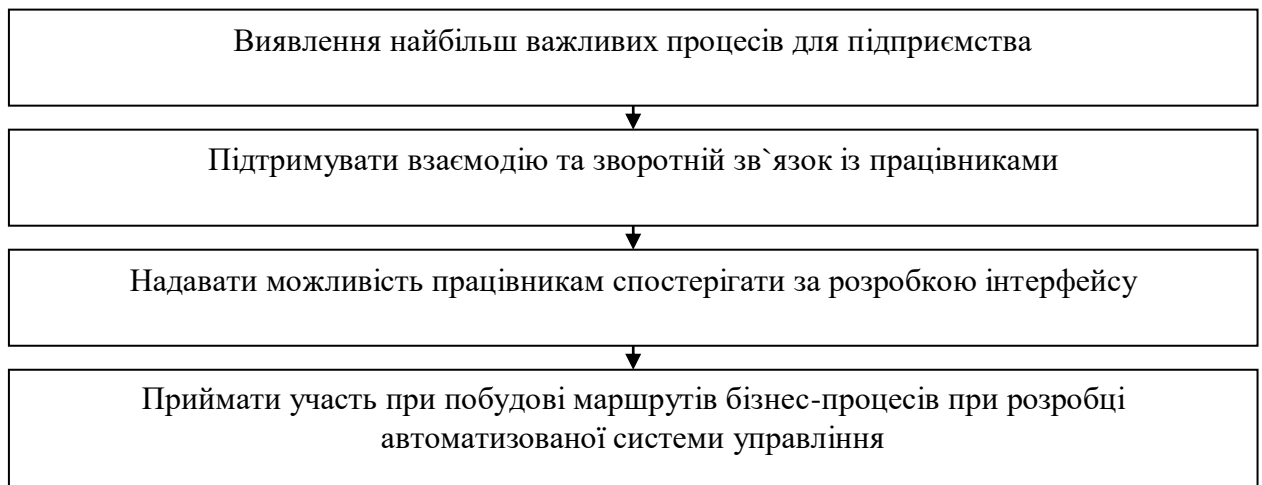


Рис. 3.2. Алгоритм впровадження автоматизованої системи управління ресторану «Фрателлі»

Джерело: розроблено автором за даними [8, 22, 34, 40, 45]

Таким чином, у сучасному світі від швидкості і точності виконання операцій залежить, наскільки підприємство може бути конкурентоздатним на жорсткому ринку інформаційного століття і саме автоматизація системи управління дає цю чіткість і швидкість.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ресторану «Фрателлі» збільшити обсяг прибутку за рахунок зростання обсягів продажів та скорочення собівартості та операційних витрат.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів ресторану «Фрателлі» наведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів ресторану «Фрателлі»

№ з/п	Резерви зростання прибутку	Сума, тис. грн
1	2	3
1	Підвищення середньогодинної продуктивності праці	41,3
2	Підвищення ефективності використання робочого часу	25
3	Оптимізація структури персоналу	52,6
5	Скорочення собівартості	4174
6	Скорочення операційних витрат	297
7	Зростання прибутку	4589,9

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, підвищення середнього динної продуктивності праці, підвищення ефективності використання робочого часу, оптимізація структури персоналу, скорочення собівартості та операційних витрат сприятиме отриманню прибутку ресторану «Фрателлі» у розмірі 4589,9 тис. грн.

Висновок до розділу III.

З метою підвищення рентабельності досліджуваним підприємствам необхідно впроваджувати такі заходи: збільшувати обсяги реалізації продукції; підвищувати продуктивність праці; підвищувати ефективність використання основних засобів; оптимізувати склад і структуру оборотних коштів; реалізувати ефективну маркетингову політику; підвищувати якість продукції та її конкурентоспроможність.

Основними заходами із підвищення ліквідності ресторану «Фрателлі» є наступні: оптимізація графіку платежів та підвищення платіжної дисципліни;

управління запасами, що передбачає продаж зайвих запасів; залучення коштів на більш вигідних умовах, зокрема залучення довгострокових зобов'язань замість короткострокових.

Важливим напрямом удосконалення системи управління ресторану «Фрателлі» є автоматизація системи управління.

Широке застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, впровадження в економічну діяльність методів оптимізації та формалізації ситуацій значно змінили технологію інформаційного забезпечення управління.

У сучасних умовах інформаційне забезпечення управління здійснюється за допомогою автоматизованих систем управління.

ВИСНОВКИ

Для написання кваліфікаційної роботи були поставлені завдання: вивчити зміст управління розвитком ресторанного бізнесу; дослідити механізм та процес управління розвитком ресторанного бізнесу; оцінити ефективність системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу; оцінити потенціал розвитку підприємства ресторанного бізнесу; визначити заходи підвищення ефективності системи управління розвитком ресторанного бізнесу; дослідити впровадження автоматизації як важливий напрямок забезпечення розвитку ресторанного бізнесу.

Дослідження змісту управління розвитком бізнесу дозволило визначити, розвиток підприємства ресторанного бізнесу є якісними перетвореннями що відбуваються в усіх підсистемах підприємства, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечують виробниче, соціальне і фінансово-економічне підвищення ефективності діяльності підприємства. Розвиток ресторанного бізнесу може бути екстенсивний та інтенсивний, ендогенний та екзогенний та індивідуальний. Розвиток ресторанного бізнесу також класифікуються за критеріями: середовища, часу, видом потенціалу.

За результатами дослідження механізму та процесу розвитку підприємства ресторанного бізнесу було визначено, що механізм розвитку ресторанного бізнесу включає цілі розвитку, функціональні підсистеми, підсистеми забезпечення, економічні важелі. Підсистеми забезпечення розвитку ресторану включають: ресурсне забезпечення, нормативне забезпечення, наукове і правове забезпечення, технічне забезпечення, інформаційне забезпечення.

Процес розвитку ресторанного бізнесу здійснюється за такими етапами: обґрунтування доцільності і вибір підходу, формування принципів, визначення об'єкту і предмету розвитку, встановлення гіпотези, цілей і завдань розвитку, формування системи управління розвитком ресторанного бізнесу, визначення складу функцій системи, вибір методів і засобів

реалізації функцій, визначення складу органів, формування механізму розвитку ресторанного бізнесу.

Дослідження концепції розвитку ресторанного бізнесу проведено на базі ресторану «Фрателлі». Ресторан «Фрателлі» є самостійним суб'єктом. Ресторан також є юридичною особою, він керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку. За результатами оцінки ефективності системи управління розвитком ресторану «Фрателлі» було встановлено, що:

- валовий прибуток протягом 2020-2022 рр. скорочується з 1215 тис. грн. до 795 тис. грн., через скорочення чистого доходу протягом 2020-2022 рр. з 28140 тис. грн. до 23546 тис. грн.;

- фінансовим результатом діяльності ресторану «Фрателлі» був збиток, який зростає з 10 тис. грн. у 2020 р. до 133 тис. грн. у 2022 р.

- протягом 2020-2022 рр. збитковість продажів зростає з -0,04% до -0,6%; збитковість виробництва також зростає протягом 2018 – 2020 рр. з -0,04% до 0,6%; збитковість активів протягом 2018 – 2019 рр. зростає з -0,07% до -0,8%.

- показник оборотності запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості мають нерівномірну динаміку, що вказує на недостатню ефективність використання активів підприємства, та погіршення фінансової дисципліни.

За результатами оцінки потенціалу розвитку підприємства ресторанного бізнесу були визначені такі недоліки, як скорочення продуктивності праці; недостатній рівень ліквідності та фінансової стійкості; високий ступінь зношеності основних засобів.

Заходами підвищення ефективності розвитку ресторану «Фрателлі» є:

- підвищення продуктивності праці;

- підвищення рівня ліквідності та платоспроможності;

-підвищення рентабельності;

З метою підвищення продуктивності праці у ресторані «Фрателлі» необхідно:

-скорочення непродуктивних втрат трудового часу; слід прагнути налагодити роботу підприємства так, щоб у ньому не було «вузьких» місць, через які з'являються простої як обладнання та і робітників;

-постановка перед колективом завдань, які мають бути вирішені у довгостроковій та короткостроковій перспективі; необхідно надати чітке уявлення кожним членом колективу своїх посадових обов'язків, а також сформулювати бажання працівників оптимізації своїх дій

-поліпшення умов праці, формування робочим комфортних умов та стабільності; фахівці можуть працювати навіть за меншу зарплату, ніж у конкурентів, якщо в колективі буде дружня обстановка, не буде постійних авралів, сотень безглузких зібрань і нарад, а робітники будуть впевнені у завтрашньому дні;

-мотивація;

-підвищення лояльності співробітників шляхом надання можливості працівникам висловлювати власні ідеї стосовно підвищення продуктивності у своїх відділах, оскільки вони розуміють процеси, що відбуваються, більш конкретно і детальніше, на відміну від керівництва.

-контроль за використанням робочого часу та показниками продуктивності.

З метою підвищення рентабельності досліджуваним підприємствам необхідно впроваджувати такі заходи:

-збільшувати обсяги реалізації продукції

-підвищувати продуктивність праці;

-підвищувати ефективність використання основних засобів;

-оптимізувати склад і структуру оборотних коштів;

-реалізувати ефективну маркетингову політику;

-підвищувати якість продукції та її конкурентоспроможність.

Основними заходами із підвищення ліквідності ресторану «Фрателлі» є наступні:

4. Оптимізація графіку платежів та підвищення платіжної дисципліни. Середній термін погашення кредиторської заборгованості ресторану «Фрателлі» зростає з 116 днів до 143 днів протягом 2020-2022 рр., що свідчить про доцільність підвищення платіжної дисципліни;

5. Управління запасами, що передбачає продаж зайвих запасів. Про доцільність цього заходу свідчить зростання періоду обороту запасів у ресторані «Фрателлі» з 67 днів до 78 днів протягом 2020-2022р. Крім того, задовільне значення коефіцієнту поточної ліквідності ресторану «Фрателлі» свідчить про необхідність перетворення запасів у більш ліквідні активи (дебіторську заборгованість та грошові кошти);

6. Залучення коштів на більш вигідних умовах, зокрема залучення довгострокових зобов'язань замість короткострокових.

Важливим напрямом удосконалення системи управління ресторану «Фрателлі» є автоматизація системи управління.

Широке застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, впровадження в економічну діяльність методів оптимізації та формалізації ситуацій значно змінили технологію інформаційного забезпечення управління.

У сучасних умовах інформаційне забезпечення управління здійснюється за допомогою автоматизованих систем управління.

Автоматизована система управління є інформаційною системою, призначеною для автоматизованого здійснення управлінських процесів.

Введення в дію автоматизованої системи управління у ресторані «Фрателлі» повинно бути виправданим, тобто призводити до корисних техніко-економічних, соціальних або інших результатів.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми Тернопіль: Лілея, 2017. 224с.
2. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 6. С. 55—66
3. Бишовець Л. Г., Івашина Л. Л., Гаврилук С. П. Перспективні напрями імплементації інновацій в закладах ресторанного господарства України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. с. 219-224.
4. Блехман В. Економіка фірми. Навчальний посібник. К. 2018. 412 с.
5. Бондар А. В., Семенов Г.А. Удосконалення організації управління фінансовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 1. с. 63-75
6. Бондаренко І. В. Ефективність управління підприємством – ключова задача менеджменту. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата звернення: 03.03.2023).
7. Борисова О.В. Інноваційний потенціал підприємств ресторанного господарства та ефективність його використання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019 р. Ч.1. С.237-238.
8. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 03.03.2023).
9. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 56. С. 18-24.

10. Бутенко О.П., Дядюшкіна І. В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2019. № 4. С. 73 - 81.
11. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1. С. 191—196.
12. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.03.2023).
13. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: монографія К.: Центр учбової літератури, 2019. С. 256.
14. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2018. 308 с.
15. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: [підручник] / рЛьвів: Бак, 2015. 624 с.
16. Гросул В.А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. № 1(49) Т.1. с. 143-149.
17. Гура О.Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 2-1 (08). С. 97-100.
18. Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Львів. 2017. 18 с.
19. Завадський Й.С. Менеджмент. К. 2017. с. 383–397.
20. Кирніс Н. І. Дослідження стану підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. Соціально- економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 3. С. 48-51.
21. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства :

монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.

22. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.

23. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти. Львів: Львівська політехніка, 2016. 148 с.

24. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, Академвидав, 2016.

25. Лисевич С.Г., Великанова В.К. Управління фінансовою стійкістю підприємств та фактори, що впливають на неї. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2018. Вип. 1 (6). Том 2. С. 211—215.

26. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник. К.: Хай-Тек Прес, 2019. 423 с.

27. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств. URL: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>. (дата звернення: 03.03.2023).

28. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. *Економіка розвитку: науковий журнал*. Харків, 2015. № 4 (36). С. 48-50.

29. Оптимізація структури капіталу підприємства. Запорізький національний університет: URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_4/files/EC410_35.pdf. (дата звернення: 03.03.2023).

30. Офіційний сайт компанії «Ресторанний консалтинг» URL: <https://www.recon.com.ua/> (дата звернення: 03.03.2023).

31. Подольська В.О., Ярім О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури. 2018. 488с

32. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2017. 640 с.
33. Приймак в.М. Прийняття управлінських рішень. К.: Атіка, 2018. – 240 с.
34. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства : автоматизація бізнес-процесів. Вісник КНТЕУ. 2015. №3. С. 60-78.
35. Ремньова Л. М. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства як складова фінансового менеджменту. Актуальні проблеми економіки. 2015. №2 (32). С. 87-95.
36. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. №7. С. 105-108.
37. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: монографія. К.: Знання, 2017. С. 654.
38. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 03.03.2023).
39. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016. 275с.
40. Система автоматизації ресторанів та кафе. URL: http://www.vostok.dp.ua/ukr/info/infa1/Avtomatizatsiya/avtomatizatsiya_restoran_a_kafe. (дата звернення: 03.03.2023).
41. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія : Економіка. 2016 Вип. 10. С. 96-103.
42. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2017. 448 с.
43. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: монографія. К.: МАУП, 2015. С. 328.

44. Цал□Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: монографія. К. Центр учбової літератури, 2018. С. 56.
45. Чхало О. Автоматизовані системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/chkhalo.htm. (дата звернення: 03.03.2023).
46. Якимишин Л. Я. Формування ланцюга поставок на основі ідентифікації споживчих потреб. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2017. № 863. С. 245-258.
47. Ярошевська О.В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. 2016. С.202-219
48. Ястремская Е. Н. Механізм управління підприємством: інноваційний підхід. *Вестник Международного Славянского университета. Серия «Экономика. Социология»*. 2016. № 5. С. 60–63.
49. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, Issue 1, P. 80□92. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08) (дата звернення: 03.03.2023).
50. Brinza J., Холявка В., Філь М. Сучасні формати «Fast casual», «Fine dining», «Quick'n'casual», «Free flow» у ресторанному бізнесі. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/brinza.htm (дата звернення: 03.03.2023).
51. Malyarets, L., Iastremska, O., Herashchenko, I., Iastremska, O., Babenko, V. Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-13. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4028>

Ресторан «Фрателлі»

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	5747	5808
первісна вартість	1011	13401	14520
знос	1012	7654	8712
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5747	5808
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10225	17446
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4544	1909
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	209	45
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	14978	19400
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	20725	25208

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5000	5000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1125	2605
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	6125	7605
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	3900	3600
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	3900	3600
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2300	3100
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	9951	9886
розрахунками з бюджетом	1620	50	61
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	126	172
розрахунками з оплати праці	1630	573	784
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	10700	14003
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	20725	25208

Ресторан «Фрателлі»

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	5808	4987
первісна вартість	1011	14520	14520
знос	1012	8712	9533
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5808	4987
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17446	13333
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1909	3769
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	45	78
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	19400	17180
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	25208	22167

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5000	5000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2605	2601
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	7605	7601
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	3600	3400
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	3600	3400
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3100	1500
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	9886	12376
розрахунками з бюджетом	1620	61	52
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	172	133
розрахунками з оплати праці	1630	784	605
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	14003	13166
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	25208	24167